

# L&D:

## verso un approccio Agile?

Molte ricerche affermano che mediamente le organizzazioni assistono ad almeno 5 grandi cambiamenti ogni 3 anni, che devono essere affrontati con agilità: è fondamentale ottenere risultati in tempi ristretti accelerando quindi il “time-to-performance”.

Il cambiamento come regola mette in discussione i principi teorici del management “tradizionale”, specialmente quelli legati alla stabilità dei requisiti o dei presupposti iniziali di progetto. Oggi stanno prendendo sempre più piede i così detti “metodi agili”.

I metodi agili (Agile o Lightweight methodologies) si affermano in ambito IT, a metà degli anni '90, in contrapposizione ai cosiddetti metodi Heavyweight.

Nel momento in cui un IT manager è sempre più sotto pressione per ottenere risultati – in termini di applicazioni che apportino miglioramenti alla bottom line dell'impresa i bilanci destinati all'IT vengono significativamente ridotti.

Queste modifiche portano a un maggiore interesse per lo sviluppo di software con metodologie agili, che promettono rapida consegna e flessibilità, pur mantenendo la qualità.

A valle del moltiplicarsi di modelli agili, nel 2001 alcuni dei loro ideatori hanno formulato un “Manifesto per lo sviluppo agile”

### > Il successo del cambiamento organizzativo

LE PERFORMANCE MESSE IN RELAZIONE AGLI OBIETTIVI DEFINITI DALL'AZIENDA

**50 %**

fallimenti evidenti

**16 %**

Risultati neutri

**34 %**

pieno successo

Fonte: CEB HR Change Readiness Survey

I tradizionali processi di gestione del cambiamento sono ancora efficaci o sono, al contrario, limitanti? In che modo la funzione L&D può trasformarsi per accompagnare ancora meglio i cambiamenti?

Vai alla versione integrale dell'Innovation Handbook



## AGILITY: ALCUNI PRINCIPI APPLICABILI AL MONDO HR

### Fissare tempi e costi di un progetto di trasformazione

Il progetto è vincolato da costi e scadenze e assoggetta ad essi il risultato finale

In un approccio «agile» si sceglie dando priorità ai progetti più importanti fissando deadline e costi.

### Adottare un approccio iterativo/“by doing”

In un processo agile le difficoltà vengono affrontate all’inizio.

Non si cerca di ottenere «l’adesione prima dell’azione», si cerca di ottenere «l’adesione grazie all’azione».

Si massimizza la performance con questi passi:  
Trasformazione > Sviluppo delle competenze  
> Trasposizione

### La vision di un approccio agile

Isolare ogni singolo processo di lavoro può dare meno visione sistemica. Attraverso un approccio collaborativo ci si può accordare su temi fondamentali per l’azienda es. Mission, Valori, Visione del mercato, Ambizioni aziendali, Percezione del cliente.

### Sviluppare l’empowerment e la “learning culture”

Le persone di team coinvolte in un progetto «Agile» sono disposte ad accettare cambiamenti quando sono già orientate e dotate di spirito di adattamento. Instaurano un cambiamento quando trovano soluzioni allineate alle situazioni che vivono.

In un mondo in cui agilità e rapidità sono alla base del lavoro, si rendono necessarie nuove modalità di apprendimento che rispondano meglio alle necessità lavorative e che si affianchino alle attività formative più formali.

## L&D Agility Survey

Numerosi fattori esterni ed interni alle aziende e agli individui (tecnologia, digitalizzazione, evoluzione nei modelli di apprendimento, approccio AGILE...) stanno impattando sulle strutture Learning & Development delle organizzazioni.

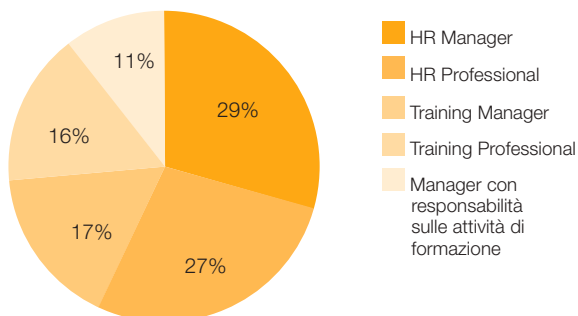
Partendo da questi presupposti abbiamo realizzato un’indagine (settembre 2018) per comprendere in che direzione si stiano muovendo gli specialisti e i manager L&D in riferimento ai driver di trasformazione.

## Il campione di riferimento

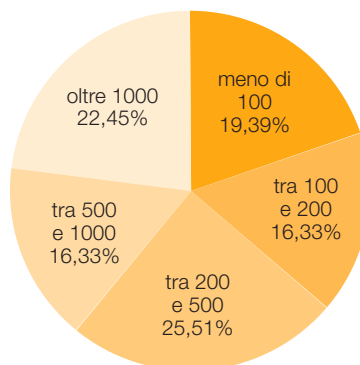
Campione composto da 238 professional nelle aree HR/Formazione di oltre 200 aziende appartenenti a diversi settori su territorio italiano.

Come valorizzare oggi l'esperienza in un contesto di digitalizzazione? I nuovi dispositivi sono accessibili facilmente e senza sforzo da parte del discente? Sono sufficientemente entusiasmanti da coinvolgere i partecipanti a distanza?

Ruolo in azienda



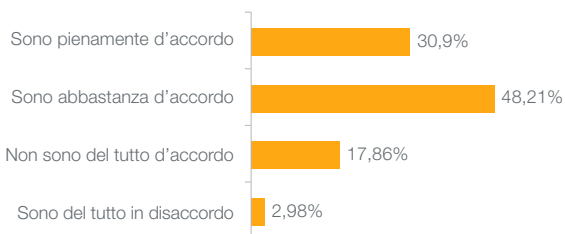
Dimensioni azienda (n° dip)



## Percezione del cambiamento

Partiamo da un dato generale; in merito alla capacità delle aziende di adattarsi rapidamente al cambiamento soltanto il 19% ha espresso alta soddisfazione (19%: valutazione 8-10). Più alta la percentuale di rispondenti che ha espresso una valutazione negativa (32%: valutazione 8-10). Complessivamente la valutazione media è appena sopra la sufficienza, con un valore di 6,2. Abbiamo approfondito la tematica del cambiamento focalizzandolo poi maggiormente sulle competenze necessarie per raggiungere rapidamente le performance prefissate.

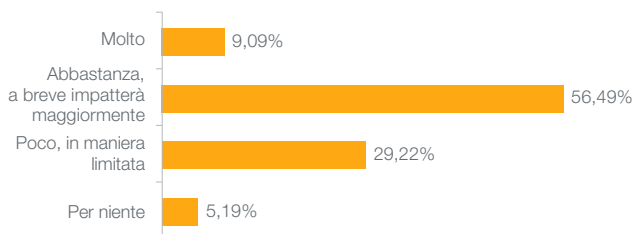
Il ciclo di vita delle competenze e il time-to-performance si accorciano sempre di più; nel complesso cosa ne pensi?



C'è una buona consapevolezza dei trend in essere: le competenze richieste cambiano rapidamente e altrettanto rapidamente bisogna arrivare ad avere risultati, anche se circa il 20% degli intervistati esprime disaccordo.

D'altro canto gli stessi fenomeni non sono ancora così manifesti chiaramente all'interno delle orga-

In che misura avverti questo fenomeno all'interno della tua realtà?

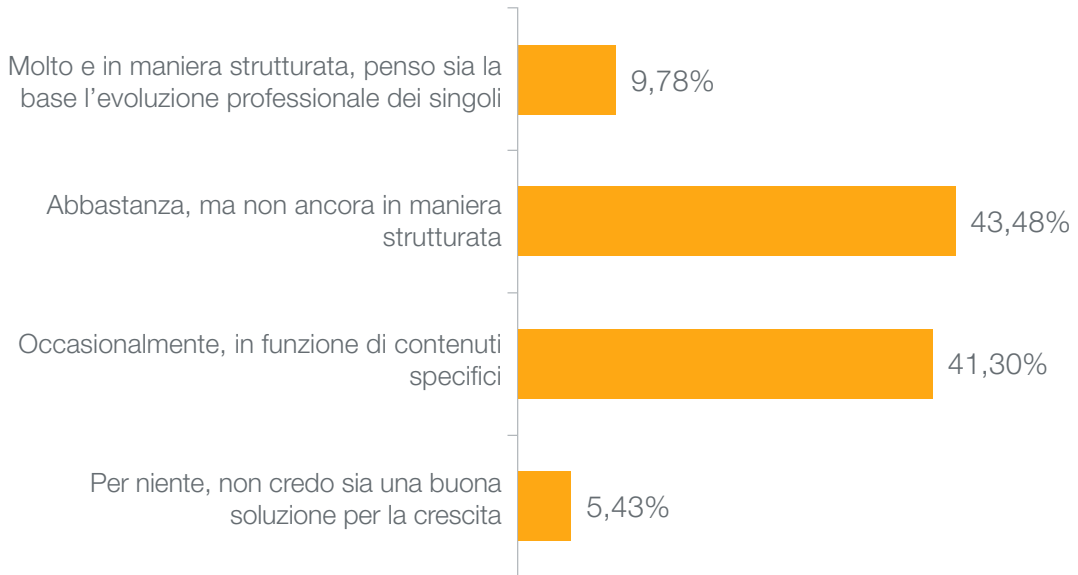


nizzazioni: 35% di risposte con connotazione negativa, solo il 9% dichiara di avvertire chiaramente il fenomeno in azienda; non sembrano comunque esserci dubbi sul fatto che questi 2 trend connoteranno le HR in un futuro a breve (57%: a breve impatteranno maggiormente).

# Learning Culture

In molti identificano la diffusione di una Learning Culture all'interno dell'organizzazione un elemento chiave per orientare processi e persone verso agilità e performance, per gestire con velocità il fattore volatilità delle competenze e per consentire alle persone una formazione mirata e fruita secondo necessità.

Quanto la tua struttura L&D stimola l'auto-formazione dei dipendenti in azienda?



Più della metà degli intervistati ha risposto con valori positivi (molto e abbastanza), anche se solo nel 10% dei casi l'auto-apprendimento sembra essere una prassi consolidata; è comunque confortante che solo il 5% del campione afferma di non credere che questo possa essere un

driver positivo per la crescita organizzativa. Abbiamo anche cercato di comprendere quali possano essere i principali vantaggi citati da chi si è espresso positivamente e i principali limiti identificati da chi non è favorevole.

## AUTO-APPRENDIMENTO: TOP 3 VANTAGGI ADOZIONE

1. Incremento di impiegabilità ed engagement del singolo (48%)
2. Snellimento dei processi L&D e maggiore specificità degli interventi (41%)
3. Crescita della maturità organizzativa (39%)

## AUTO-APPRENDIMENTO: TOP 3 LIMITI DIFFUSIONE

1. Necessità di tools e infrastruttura IT (52%)
2. Disallineamento con priorità strategiche (37%)
3. Organizzazione non matura (33%)

Un ulteriore punto di attenzione relativo alla diffusione di questa cultura risiede, come si evince da un'altra domanda, sul ruolo dell'intera struttura manageriale: viene infatti valutato, in media,

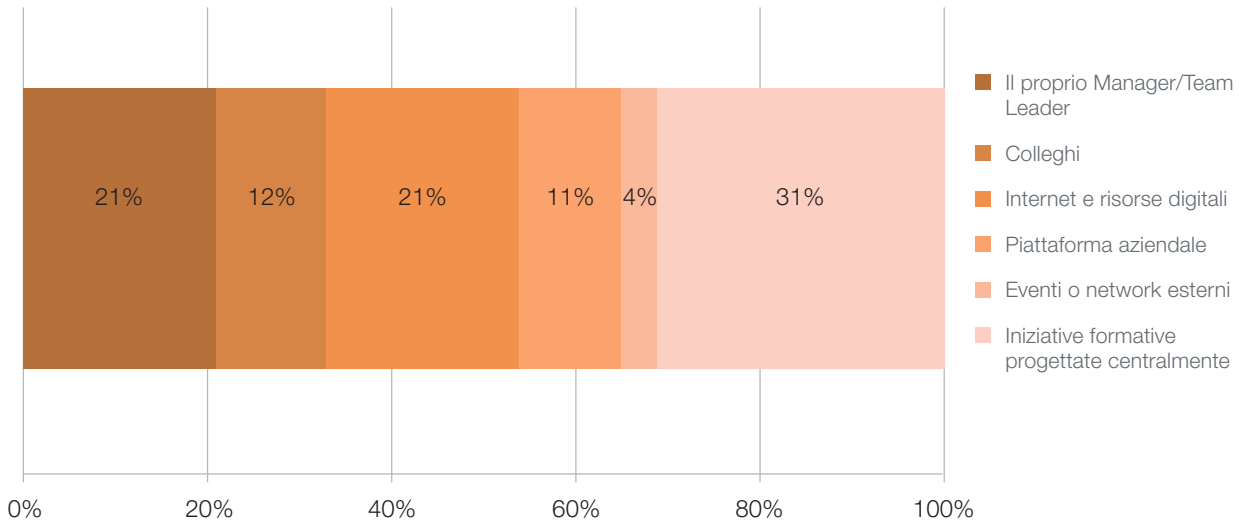
insufficiente (4,5/10) il coinvolgimento attivo di manager e team leader nel promuovere questa cultura.

# Learning Journey

Abbiamo cercato di ricostruire quali siano le diverse fonti attraverso le quali le persone apprendono all'interno delle organizzazioni e soprattutto che impatto abbiano, in termini percentuali, sul tota-

le dell'apprendimento del singolo. I dati mostrano come oggi l'affermazione "La formazione on the job è ormai una realtà" sia quanto mai veritiera.

Quali sono le principali fonti di apprendimento e quanto impattano sulle persone?



Il 65% dell'apprendimento dei singoli dipende infatti da fonti o iniziative che esulano da momenti prefissati e predefiniti per la formazione, svolgendosi presumibilmente in maniera contestuale rispetto alla realtà lavorativa delle persone. Emerge in particolare come grande importanza abbia lo scambio tra pari o la relazione capo/collaboratore (33% complessivo) e la fruizione di materiali da risorse on line o messe a disposizione su intranet aziendale o LMS (32% complessivo).

Sta forse evolvendo la concezione della formazione e di conseguenza il ruolo di L&D. Una delle sue sfide chiave sarà quella di favorire e supportare i singoli nell'apprendimento, non solo progettando interventi formativi ma predisponendo un ambiente di lavoro o strumenti specifici al fine di ottimizzarne la per-

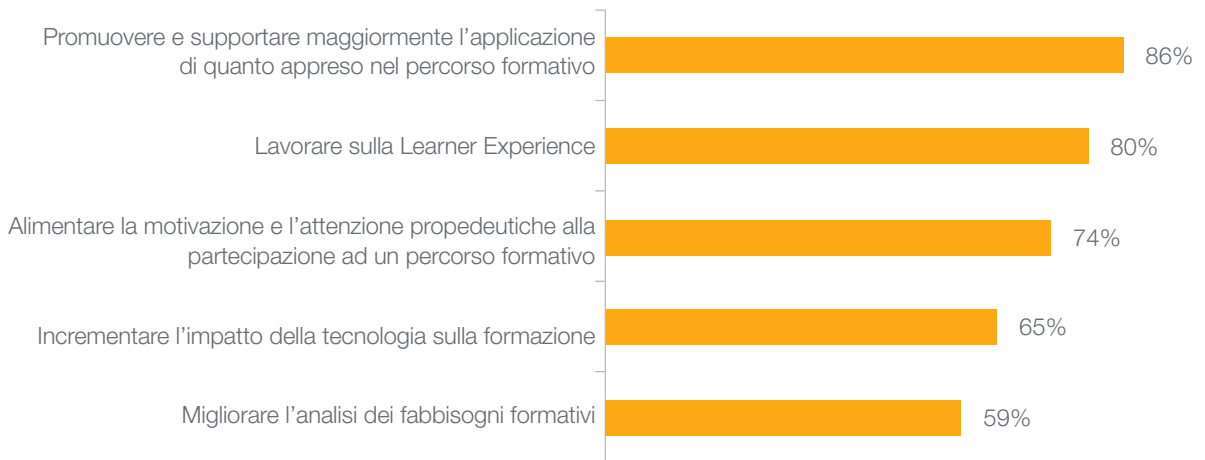
formance e accompagnarli nell'acquisizione delle competenze. Si fa strada quindi il concetto di Performance Support.

In questo senso dobbiamo interpretare i dati che emergono da un'ulteriore domanda:

*"Relativamente alla formazione il ruolo delle strutture L&D sta cambiando: da fornitore di corsi a facilitatore di apprendimento"*

In media (scala 1-10) la valutazione espressa ("quanto sei d'accordo") è 7,4, ma con ben il 46% di risposte che esprimono totale allineamento con l'affermazione (46% valutazione 8-10).

Le principali aree di focus per la tua struttura L&D nei prossimi 2 anni saranno...



L'area di focus con percentuale più alta (promuovere e supportare l'applicazione di quanto appreso – 86%) è un ulteriore dato che va nella direzione di una totale integrazione tra momenti formativi e attività lavorativa quotidiana.

## L&D AGILITY – il nostro punto di vista

Riteniamo che in un futuro a breve termine le strutture L&D debbano integrare un approccio tradizionale “push” con un nuovo approccio “pull”, attraverso:

- creazione di ambienti di lavoro favorevoli
- sviluppo della capacità di imparare ad imparare
- favorire il Social Learning e la diffusione di best practice attraverso l'esempio dei comportamenti interni

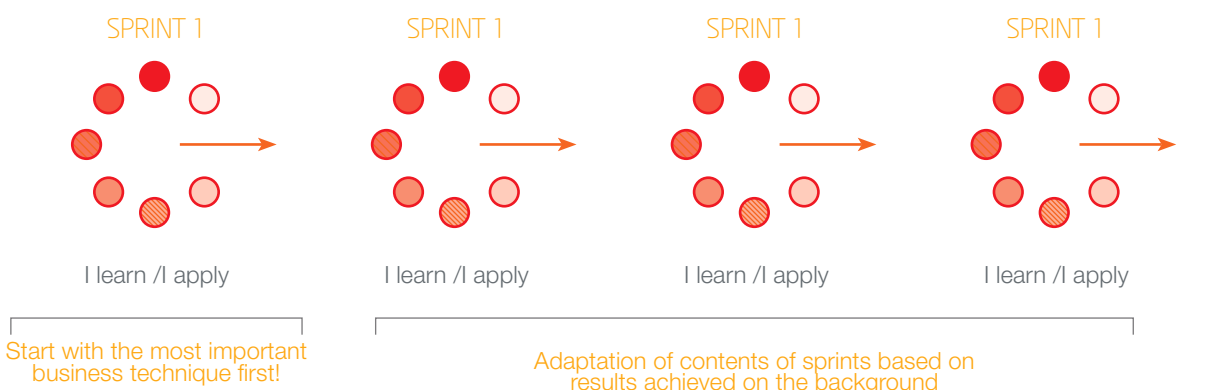
Questo “apprendimento tra pari” può servirsi di formati brevi, video, workshop di condivisione, tutor con il compito di formare e accelerare nuove pratiche da introdurre.

In un contesto agile L&D deve saper riconoscere i talenti e soprattutto le competenze chiave

necessarie ai team, fornire soluzioni rapide e facilmente fruibili per formarsi, fornire contenuti e piattaforme; insomma, sviluppare una cultura dell'apprendimento

L'agilità, come il Change Management, non è fine a se stessa: offre una gamma di soluzioni per realizzare i progetti di trasformazione incentrandosi su azione, dispiegamento iterativo, definizione di una vision chiara e condivisa.

Lo stimolo alla creazione di sprint formativi e meeting brevi e frequenti, che coinvolgano sia L&D che clienti interni, potrà essere una modalità concreta e realizzabile per contribuire all'agilità delle strutture L&D.





my notes:

A series of horizontal dotted lines for writing notes, spanning the width of the page.